

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA**

**COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN PARA AUMENTAR**

**LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA**

**EMPRESA TRANSPORTES NOROCCIDENTAL CIA LTDA**

**RAQUEL ELIZABETH VELASCO COLLAGUAZO**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR DE TESIS:**

Mgtr. Pablo Hernández

**INFORMANTES:**

Ing. Paulina Cadena

Ing. Ramiro Soria

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios porque es el eje de mi vida, me ha acompañado en todo momento inclusive en los momentos difíciles con su amor me ha levantado y me da fuerzas para seguir adelante.

A mis padres por su apoyo incondicional y su sacrificio ya que gracias a ellos he llegado hasta donde estoy ahora.

A mis hermanos por su cariño y por darme ánimo para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente agradezco a Dios por brindarme su amor y permitirme cumplir con esta etapa de mi vida.

Gracias a mis padres por apoyarme en mi etapa universitaria, por confiar en mí, por siempre estar cuando los necesitaba y gracias por su sacrificio.

A mis hermanos gracias por brindarme su cariño y su incondicional apoyo.

Finalmente gracias a todas las personas que ayudaran a la culminación de esta etapa.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN ,1

#### **1. ANTECEDENTES GENERALES, 3**

1.1 RESEÑA HISTORICA, 3

1.2 MISIÓN, 3

1.3 VISIÓN, 5

1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD, 5

1.5 POLÍTICAS DE CALIDAD, 6

1.6 COBERTURA DE SERVICIOS, 7

**1.6.1 Tipos de servicios, 8**

1.7 BASE LEGAL, 9

**1.7.1 Superintendencia de Compañías, 9**

**1.7.2 Servicio de Rentas Internas, 10**

**1.7.3 Ministerio de Relaciones Laborales, 10**

**1.7.4 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 11**

#### **2. MOTIVACIÓN, 12**

2.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN, 12

2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, 13

**2.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow, 13**

**2.2.2 Teoría X-Y, 16**

**2.2.3 Teoría del Factor Dual de Herzberg, 17**

**2.2.4 Teoría de McClelland, 17**

**2.2.5 Teoría de las Expectativas, 18**

2.3 MOTIVACIÓN LABORAL, 19

2.4 MOTIVADORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS, 20

**2.4.1 Motivadores intrínsecos, 20**

**2.4.2 Motivadores extrínsecos, 21**

2.5 TÉCNICAS PARA DIAGNOSTICAR Y EVALUAR LA MOTIVACIÓN, 21

#### **3. SATISFACCIÓN LABORAL, 23**

3.1 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL, 23

3.2 FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL, 23

3.3 EFECTOS DE SATISFACCIÓN LABORAL, 25

3.4 TEORÍAS DE SATISFACCIÓN, 27

**3.4.1 La teoría Dual de Herzberg, 27**

**3.4.2 La teoría de satisfacción de McGregor, 29**

3.5 INSATISFACCIÓN, 31

**3.5.1 Causas de insatisfacción laboral, 31**

**3.5.2 Consecuencias de la insatisfacción, 33**

3.6 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN,	34
<b>4. METODOLOGÍA,</b>	<b>36</b>
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA,	36
4.2 OBJETIVO,	38
4.2.1 Objetivo general de la investigación,	38
4.2.2 Objetivos generales,	38
4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN,	38
4.3.1 Método de investigación,	38
4.3.2 Tipos de estudio de investigación,	40
4.3.3 Técnicas de investigación,	41
4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN,	42
4.4.1 Diseño de la encuesta,	42
4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS,	44
4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN,	44
4.6.1 Presentación de los resultados,	45
<b>5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO DE</b>	
<b>MOTIVACIÓN PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>ADMINISTRATIVO DE TRANSPORTES NOROCCIDENTAL,</b>	<b>56</b>
5.1 INTRODUCCIÓN,	56
5.2 OBJETIVOS DEL MODELO,	58
5.3 ALCANCE DEL MODELO,	59
5.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS,	59
5.4.1 Factor intrínseco – novedad,	60
5.4.2 Factor extrínseco – remuneración,	61
5.4.3 Factor extrínseco – incentivos,	62
5.4.4 Factor extrínseco – comunicación,	63
5.5 FACTIBILIDAD O VIABILIDAD DEL MODELO DE MOTIVACIÓN,	64
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>69</b>
6.1 Conclusiones,	69
6.2 Recomendaciones,	70

## **Bibliografía**

## **Anexos**

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1 Pirámide de Maslow, 16

Figura 2.2 Modelo de las Expectativas, 19

Figura 3.1 Escala de satisfacción Herzberg, 28

Figura 3.2 Satisfacción de McGregor, 30

Figura 4.1 Sentido de competencia, 45

Figura 4.2 Actitud de apertura del jefe a puntos de vista y opiniones, 46

Figura 4.3 Autonomía del puesto de trabajo para tomar decisiones, 47

Figura 4.4 Desarrollo de habilidades en las actividades diarias, 48

Figura 4.5 Desafío diario de conocimientos y capacidades en el trabajo, 49

Figura 4.6 Capacitación constante a los trabajadores, 50

Figura 4.7 Condiciones de trabajo, 51

Figura 4.8 Remuneración, 52

Figura 4.9 Incentivos, 53

Figura 4.10 Clima laboral, 54

Figura 4.11 Comunicación, 55

Figura 5.1 Diagrama Gantt evaluaciones de desempeño, 67

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1 Distribución del personal, 42

Tabla 4.2 Diseño de la encuesta, 43

Tabla 5.1 Temas de capacitación, 65

Tabla 5.2 Costos de capacitación, 66

Tabla 5.3 Cronograma para evaluación de desempeño, 66

Tabla 5.4 Propuesta de incentivo, 67



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se llevó a cabo para establecer la influencia que tiene motivación sobre la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., la cual cuenta con tres locaciones dentro del país su actividad principal es el transporte pesado y presta sus servicios a los sectores: petrolero, energético e industrial. Debido al tamaño de la empresa se ha descuidado al personal administrativo y se ha detectado cierto grado de insatisfacción en los colaboradores.

Antes de realizar el análisis de motivación y satisfacción de la empresa, se estudió los conceptos básicos de motivación, teorías motivacional, factores intrínsecos y extrínsecos como también concepto de satisfacción laboral, efectos, factores y las relación entre motivación y satisfacción laboras. Una vez obtenida esta información se procedió a elaborar una encuesta la cual se basó en los factores motivacionales más importantes, posteriormente se realizó la recolección y tabulación de la información obtenida en la encuesta.

Luego de la tabulación de los resultados se determinó los factores motivacionales más deficientes dentro de la empresa, es decir, los factores que los empleados necesitan reforzar para alcanzar su satisfacción laboral. Posteriormente se elaboró una propuesta de un modelo motivacional para los empleados administrativos de Transportes Noroccidental dicho modelo se basó en los factores motivacionales deficientes sugiriendo estrategias de reforzamiento que ayuden a los colaboradores alcanzar su satisfacción laboral

## INTRODUCCIÓN

El personal de una empresa actualmente es considerado mucho más que un recurso, la gran ventaja competitiva que poseen las empresas son sus colaboradores ahí radica la importancia de la motivación y satisfacción laboral, es por esto que el objetivo de esta investigación es determinar los factores motivacionales que influyen a los trabajadores alcanzar su satisfacción laboral.

La motivación se define el comportamiento o actitud de una persona frente actividades o situaciones, también se puede entender la motivación como el impulso que tiene un individuo para realizar ciertas actividades. Entiendo esto es importante señalar que mantener al personal motivado beneficia a la empresa ya que colaboradores motivados aumentan su desempeño y mejora su productividad. La satisfacción laboral es el resultado de mantener al personal motivado, cuando dentro de la empresa hay empleados satisfechos todos trabajan para lograr la misma meta que es el bienestar y crecimiento de la organización.

La relación de estas dos variables es evidente ya que no existe una sin la otra, por esta razón es importante que la empresa se preocupe de mantener a su personal motivado y satisfecho no solamente porque evitara conflictos internos sino porque al crear un modelo de motivación la organización permite que sus colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo permitiendo desarrollar sus habilidades y esto a su vez genera valor a la empresa. En la presente investigación el objetivo principal es encontrar los factores motivacionales deficientes que impiden al personal administrativo de la empresa Transportes Noroccidental alcanzar su satisfacción laboral

Transportes Noroccidental al ser una empresa grande su mayor ventaja competitiva es su capital humano, es por esta razón que en la presente investigación se propone un modelo motivacional que brinda estrategias y herramientas para que tanto directivos como colaboradores trabajen en conjunto para mejorar la motivación y a su vez alcanzar su satisfacción laboral, de tal forma que favorezca los intereses de la empresa como el de los colaboradores.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES GENERALES**

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Como se menciona en el Manual de Calidad (2015) de Transportes Noroccidental su historia es la siguiente:

Transportes Noroccidental, con su fundador a la cabeza Edgar Andrade Torres, inicia sus actividades en 1961, ofreciendo el servicio de transporte pesado, con una filosofía de seriedad y un nivel de excelencia que ha mantenido durante todo este tiempo. Edgar Andrade transmitió su visión a sus hijos Federico Andrade, Fabián Andrade y Juan Carlos Andrade quienes a partir de 1996 asumen la responsabilidad de dirigir la empresa, conformando junto con su padre la Junta de accionistas y constituyendo como empresa jurídica a Transportes Noroccidental Cía. Ltda., para lo cual nombran a Juan Carlos Andrade como gerente general y representante legal. Juan Carlos Andrade, tuvo la visión de ampliar los servicios con el propósito de satisfacer las diferentes necesidades del sector petrolero, sector energético, e industria en general, para la movilización de carga de gran peso y volumen, montajes industriales, movilización de torres de perforación, transporte de crudo y líquidos afines entre otros.

La ampliación consistió en incrementar el parque automotriz adquiriendo grúas telescópicas, grúas de castillo, camiones, grúas, winches petroleros, cabezales, plataformas hidráulicas, plataformas camas bajas, plataformas camas altas, cargadoras frontales, montacargas, excavadoras, retroexcavadoras, camiones grúas, tanqueros (vacuums) y camionetas. La especialización lograda en estos servicios, requiere una operación de alto profesionalismo, donde la capacitación y la experiencia de su personal, más los modernos equipos que disponen, son la mejor garantía de éxito y la base de un importante y extenso récord de cumplimiento exitoso de varios proyectos.(p.3)

## 1.2 MISIÓN

Es la razón de ser o el motivo de existencia de una empresa.

Proporcionar servicios profesionales en logística integral, transporte de carga pesada y extra-pesada, alquiler de maquinaria de izaje, transporte y succión de fluidos para el sector Petrolero, Energético e Industrial, con recurso humano calificado, equipos de última tecnología, cumpliendo estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente, que permitan superar las expectativas de nuestros clientes, generando un proceso continuo de cambio, para el desarrollo económico del País. (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 4)

### 1.3 VISIÓN

La visión es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro.

“Para el 2016 el Grupo Noroccidental tiene como visión mantenerse como la empresa líder en logística de transporte pesado y extra-pesado incrementando maquinaria con tecnología de punta y talento humano altamente capacitado y motivado para cumplir con éxito cada proyecto” (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 4).

### 1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

Objetivos de calidad son metas es decir retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad.

La dirección de Transportes Noroccidental ha establecido los siguientes objetivos de calidad:

- 1) Cumplir a cabalidad los términos y condiciones requeridos por el cliente en la provisión del servicio para lograr su máximo nivel de satisfacción, objetivo 90 % de satisfacción del cliente.
- 2) Brindar nuestro servicio con los mejores controles de Salud y Seguridad Ocupacional, cuyo objetivo no sobrepasar el índice de frecuencia anual del año anterior.

- 3) Desarrollar el talento humano, manteniendo anualmente el 90% del personal operativo capacitado.
- 4) Contar con los equipos en óptimas condiciones de operatividad y mantenimiento, objetivo 93% de equipos operativos.
- 5) Optimizar los gastos operacionales en relación al año anterior, mejorando el rendimiento de consumo de combustible en un 20%, mejorando el rendimiento de llantas en un 20% y reduciendo los gastos por negligencias en un 30%.
- 6) Incrementar la participación del mercado en un 5% en relación al año anterior. (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 13)

## 1.5 POLÍTICA DEL CALIDAD

“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección” (ISO 9000:2000).

La política de la calidad de Transportes Noroccidental es:

Ofrecer servicios profesionales en logística integral, transporte de carga extra-pesada, alquiler de maquinaria de izaje, transporte y succión de fluidos para los sectores petrolero, energético e industrial con personal calificado, utilizando en todos nuestros servicios equipos de última generación sujetos a estrictos controles de mantenimiento y operatividad. El Grupo Noroccidental se compromete al mejoramiento continuo en todos sus procesos para maximizar la satisfacción de nuestros clientes externos e internos, y la optimización de recursos, cumpliendo con los requisitos legales y

reglamentarios del Ecuador que aplican a nuestro giro de negocios.  
(NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 12)

## 1.6 COBERTURA DE SERVICIOS

La cobertura de servicios de Transportes Noroccidental tal como lo menciona el Manual de Calidad (2015) es:

La empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., por ser una empresa de logística integral sus servicios presta a todas las regiones del país que requieran servicios de transporte de carga pesada y extra-pesada, alquiler de maquinaria de izaje, transporte y succión de fluidos.

Desde su inicio Transportes Noroccidental oriento su servicio al sector petrolero por lo que la mayoría de su fuerza laboral y equipos están ubicados en la región nororiental. Además Transportes Noroccidental presta servicios al sector energético e industrial.

Transportes Noroccidental ha buscado la mejor estrategia para la atención de sus clientes distribuyendo así oficinas, talleres de mantenimiento y campamentos. En Quito esta la oficina matriz, donde se está la gerencia general, gerencia de gestión, gerencia de comercialización, departamento de facturación, departamento de recursos humanos, departamento financiero, departamento de importaciones y el departamento de seguros.

En Sangolqui está el taller de mantenimiento, el departamento de compras y la bodega de repuestos y materiales.



En el campamento de Francisco de Orellana (El Coca) gestiona los procesos de Proyectos Call Out & Rig Moves, Proyectos Transporte de Fluidos, Mantenimiento, el departamento de Proyectos Vacuums, el departamento de Seguridad y el departamento médico. Este campamento está equipado con habitaciones para el descanso del personal operativo.

En Nueva Loja (Lago Agrio) tiene un campamento donde está el departamento de Proyectos PPR (EP Petroecuador). (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 18)

### **1.6.1 TIPOS DE SERVICIOS**

- Proyectos Call Out & Rig Moves

“El proyecto de Call Out & Rig Moves presta servicios de movilización de torres de perforación (trasteos), y workover (reacondicionamiento), para los clientes que tienen un contrato o que requieren un servicio por llamada” (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 25).

- Proyectos Vacuums

“El proyecto de Vacuums presta servicios de tanques al vacío para succión y descarga de petróleo crudo y otros líquidos para los clientes han firmado un contrato con Noroccidental” (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 25).

- Proyectos PPR

“El proyecto PPR presta servicios a las operaciones PETROAMAZONAS en el servicio de transporte de carga pesada y tubería para aplicaciones petroleras en el Distrito Amazónico de Petroproducción, movilización de torres de perforación y work over (trasteos) y servicios afines” (NOROCCIDENTAL, 2015, pág. 26)

## 1.7 BASE LEGAL

### 1.7.1 Superintendencia de Compañías.

“La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley” (Superintendencia de Compañías).

Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio que el Grupo Noroccidental cumple son:

- Constitución de la Compañía
- Nombramiento del Representante Legal
- Existencia legal en la Superintendencia de Compañías.
- Ley de Compañías.

### **1.7.2 Servicio de Rentas Internas**

“Es institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria” (Servicio de Rentas Internas)

Los requisitos que el Grupo Noroccidental cumple con el SRI son:

- R.U.C. Registro Único de Contribuyentes
- Certificado de obligaciones tributarias con el SRI.
- Declaración de los impuestos.
- Presentación de los anexos.

### **1.7.3 Ministerio de Trabajo.**

“Es una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades” (Ministerio de Trabajo).

Las obligaciones legales y reglamentarias que el Grupo Noroccidental cumple son:

- Código de trabajo.
- Inserción de personas con discapacidades.
- Seguridad y Salud en el trabajo.

#### **1.7.4 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (IESS)

Los requerimientos que el Grupo Noroccidental cumple son:

- Certificado de obligaciones laborales con el IESS.
- Responsabilidad Patronal.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MOTIVACIÓN**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

Para definir la motivación es importante destacar la manera en que influye dentro del comportamiento de los seres humanos, muchas veces es difícil entender la forma de actuar de las personas debido a que cada persona satisface sus necesidades de una manera distinta; por ello es importante englobar las necesidades más importantes y prestarles mayor atención para que los empleados dentro de la organización puedan cumplir con sus funciones y a su vez sentirse parte de la organización.

Antes de definir lo que es motivación es necesario mencionar el concepto de la palabra motivo:

Motivo es aquello que impulsa a una personal a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales de cada individuo. (Chiavenato, 2009, pág. 41)

“La motivación es un concepto que se utiliza para dar algún sentido a los comportamientos que se observan en las personas; es la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales”(INTERCONSULTING BUREAU S.L., 2007, pág. 151).

Una vez analizado estos conceptos se define a la motivación como el impulso que tiene un individuo para llevar a cabo ciertas actividades y mantener esa conducta hasta cumplir los objetivos planteados, mientras que la motivación laboral consiste principalmente en desarrollar y promover los valores corporativos en cada uno de los colaboradores para obtener un alto desempeño en las funciones asignadas de tal forma que favorezcan los intereses de la organización y de los colaboradores.

Partiendo de lo anterior es importante mencionar que la motivación es un indicador clave dentro de las organizaciones ya que una persona satisfecha que estima su trabajo disfruta al realizarlo y se compromete con los objetivos de la organización promoviendo un ambiente competitivo.

## 2.2 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

### 2.2.1 Teorías de las necesidades de Maslow

Maslow (2009) afirma:

Las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide

están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). (p.50)

### Necesidades primarias

- Necesidades fisiológicas: son el nivel más bajo de la pirámide tal como observamos en la figura 2.1, constituyen las necesidades propias de cada individuo como la necesidad de alimentarse, sueño, sed es decir aquellas necesidades que el individuo necesita para sobrevivir. A pesar de ser necesidades tan básicas necesitan ser satisfechas de una manera cíclica caso contrario al no ser satisfechas el individuo tendrá cambios en su conducta.
- Necesidades de seguridad y protección: son el segundo nivel de la pirámide básicamente se relaciona con la protección de las personas es decir cada individuo busca su protección y huye del peligro.

Las necesidades de protección llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. (Chiavenato, 2009, pág. 50)

## Necesidades secundarias

- Necesidades sociales: Son necesidades de pertenencia, asociación, aceptación por parte de los compañeros de trabajo.

“La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa” (Chiavenato, 2009, pág. 51).

- Necesidades de estima o status: son las necesidades que se relacionan con la manera en como se ve y se evalúa cada persona es decir el autoestima. La satisfacción de esta necesidad produce en cada persona confianza, poder y prestigio.

- Necesidades de autorrealización: son las necesidades más altas se encuentran en la cima de la pirámide consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Estas necesidades logran que las personas superan cada vez y explota todas sus potencialidades.

Lo que esencialmente propone Maslow es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas.

A medida que las personas van creciendo generan nuevas necesidades es decir al inicio satisfacen las necesidades fisiológicas pues estas tienen un tiempo corto de motivación mientras la persona se desarrolla aparecen



necesidades más altas (estima, logro) estas requieren un tiempo más largo de motivación.



**Figura 2.1:** Pirámide de las necesidades de Maslow divididas en dos categorías necesidades secundarias y primarias. Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 2.2.2 Teorías X - Y

Esta teoría es muy utilizada dentro del ámbito empresarial, básicamente propone dos estilos de dirección:

La teoría X supone que los seres humanos son perezosos y que evitan responsabilidades por lo tanto necesitan de ser estimulados a través del castigo.

La teoría Y supone todo lo contrario es decir lo natural en los seres humanos es el esfuerzo en el trabajo por lo tanto tienden a buscar responsabilidades.

Como McGregor le dio relevancia a la Teoría Y, propuso adopción de los siguientes puntos para motivar a los empleados: la toma de decisiones, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones sociales. Sin embargo, no existen evidencias que confirmen ninguno de los dos supuestos. (INTERCONSULTING BUREAU S.L., 2007)

### **2.2.3 Teoría del Factor Dual de Herzberg**

Frederick Herzberg (1959), propone que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (Factor Motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (Factores Higiénicos). (INTERCONSULTING BUREAU S.L., 2007)

Herzberg plantea que la satisfacción no tiene por qué estar vinculada a la motivación. Las personas pueden estar poco satisfechas en cuanto a las condiciones de trabajo, y en cambio estar motivadas por percibir su trabajo como misión importante o interesante, y viceversa, pueden estar satisfechas con las condiciones de trabajo y desmotivadas al mismo tiempo.

### **2.2.4 Teoría de McClelland**

David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo.

Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo. (INTERCONSULTING BUREAU S.L., 2007)

Teoría de McClelland se basa tres necesidades básicas logro, poder y afiliación es decir los individuos que logran cumplir estas tres necesidades se encuentran motivados y pueden desempeñarse con excelencia o tener éxito en su vida.

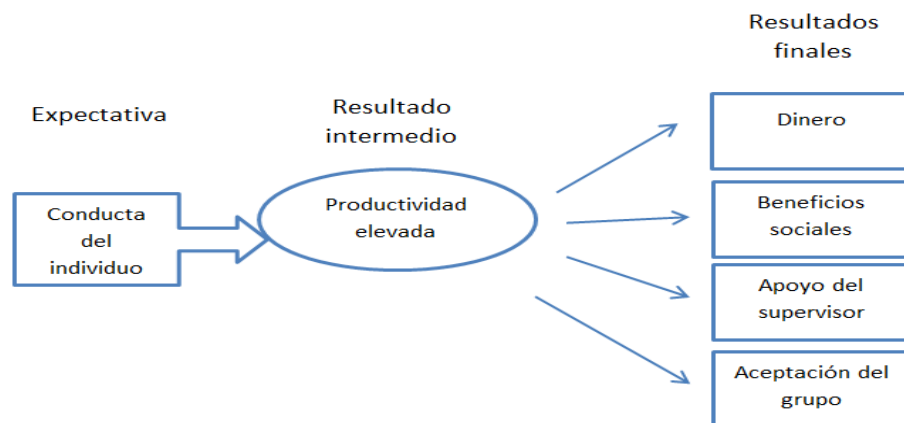
### **2.2.5 Teoría de las expectativas**

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él. (Chiavenato, 2007, pág. 54)

Esta teoría determina lo que una persona busca alcanzar dentro de una organización y los medios para conseguirlo tal como lo indica la figura 2.2; es decir determina expectativas y los medios a través de los cuales lo va a conseguir.

Figura: 2.2  
Modelo de las expectativas



**Figura 2.2:** Modelo de las expectativas de Vroom donde detalle los tres factores principales de la motivación. Fuente: (Chiavenato, 2007)

## 2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo...Hoy día, es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. (Cadeño , 2007)

La motivación laboral se define como la capacidad que las organizaciones poseen para crear estímulos positivos en los empleados para que puedan desarrollar un alto desempeño en las actividades que realizan dentro de la organización.

En las organizaciones es importante desarrollar el nivel de compromiso de los empleados para esto se debe valorar la disposición y la cooperación del talento humano estableciendo mecanismos que garanticen al equipo la satisfacción de sus aspiraciones, desarrollo profesional y personal.

## 2.4 MOTIVADORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS

### 2.4.1 Motivadores intrínsecos

Se definen como el incentivo propio de la persona es decir lo que mueve a un individuo a realizar cierta actividad y que esta a su vez produzca satisfacción.

Los motivadores intrínsecos son:

- Autonomía.- Poder que tiene una persona para obrar según su criterio.
- Sentido de competencia.- es la capacidad con la que un trabajador lleva con éxito una actividad laboral.
- Novedad.- cualidades nuevas que se les da a una actividad de trabajo.
- Aprendizaje.- adquisición de conocimiento mediante la práctica o experiencia de alguna actividad.

### **2.4.2 Motivadores extrínsecos**

Se refiere a los incentivos o reforzadores que se otorgan al realizar una actividad determinada.

Los motivadores extrínsecos son:

- Condiciones de trabajo.- se refiere a la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo.
- Remuneración.- es la retribución económica que se da por desempeñar una actividad
- Bonos.- es una compensación extra en relación a la excelencia o al buen desempeño dentro de una empresa
- Clima laboral.- el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- Comunicación.- Relación que se establece entre las diferentes jerarquías dentro de una empresa.

## **2.5 TÉCNICAS PARA DIAGNOSTICAR Y EVALUAR LA MOTIVACIÓN**

Dentro de la motivación laboral en cada empresa es importante que el departamento de Recursos humanos utilice diferentes técnicas y herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los empleados algunas de las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.

Este método a pesar de ser el más antiguo sirve de base para realizar un pre-diagnóstico de la situación y detecta las áreas que deben ser investigadas con profundidad. La observación nos permite diagnosticar si los trabajadores tienen una actitud positiva o negativa al realizar sus funciones de trabajo.

- Encuestas o entrevistas.

Esta técnica permite obtener información sobre las causas de insatisfacción laboral de los trabajadores, para obtener un buen resultado es necesario el cuestionario que se utiliza tanto para la encuesta como para la entrevista este bien diseñado y adaptado a la situación que se está analizando.

- Análisis de las condiciones de trabajo.

La base de esta técnica es analizar la motivación desde la experiencia del trabajo es decir un análisis directo de las condiciones de trabajo y establecer métodos para mejorarlas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **3.1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Antes de definir lo que es satisfacción laboral debemos mencionar que la satisfacción es una sensación que experimenta una persona al satisfacer una necesidad o cumplir un deseo, es importante no confundir satisfacción con felicidad aunque es necesaria la satisfacción para llegar a una felicidad plena.

Satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a las actividades que realiza diariamente. La actitud de cada empleado depende de tres variables:

- Necesidades
- Valores
- Rasgos personales

#### **3.2 FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Debido a que la satisfacción laboral se da por la actitud de los trabajadores es importante mencionar que hay ciertos factores que aumentan o disminuyen la misma a continuación se citan los más importantes:



- Remuneración

Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es probable que surja la satisfacción. (Judge & Robbins, 2009, pág. 93)

Hoy en día es común que los trabajadores le den demasiada importancia al pago que reciben dentro de la empresa y se cree que entre mayor es el salario que perciben la satisfacción es mayor. Incluso se ha convertido en uno de los mayores incentivos dentro de las organizaciones.

- Compromiso organizacional

Mejor conocido como lealtad de los empleados, es el grado en el cual un empleado se identifica con la empresa, las metas y los deseos de la misma; es decir los empleados que se sienten comprometidos con la empresa se involucran, aceptan las metas, los valores de la organización y tienen mayor disposición a trabajar en beneficio de la misma. Por lo general existe un alto grado de compromiso en empleados antiguos o aquellos que llegan a tener éxito en la empresa. (Robbins, 2004, pág. 80)

- Estabilidad laboral

Es la seguridad que la empresa le ofrece al empleado para conservar su puesto de trabajo es decir la empresa acepta conservar al empleado pese a las diversas situaciones que atreviese y esto otorga tranquilidad al empleado.

- Posición profesional

Se entiende como la posición que tiene el empleado en la empresa entendiéndose en cuanto más alta sea la jerarquía del empleado dentro de la organización es más probable que el empleado se sienta satisfecho.

### 3.3 EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para alcanzar un óptimo nivel de satisfacción es importante que los empleados hayan cubierto sus necesidades básicas, una vez alcanzado ese nivel se puede empezar a evidenciar cambios no solamente en el trabajador sino también en la organización.

Algunos de los cambios que se puede evidenciar son:

- Satisfacción y productividad

La relación entre estas dos variables es positiva lo que quiere decir que existe una relación fuerte por lo tanto si en la organización existe un empleado feliz y satisfecho este a su vez será altamente productivo; esta relación es aún más sólida cuando no

existen factores extrínsecos que provoquen que el empleado este satisfecho. Es importante mencionar que un empleado productivo crea un mejor ambiente en la organización no solamente por lo bien que realiza sus funciones sino porque adquiere un nivel de compromiso y lealtad a la organización; esto no solamente ayuda al desarrollo personal del empleado ayuda al desarrollo productivo de la organización. Por lo tanto un empleado satisfecho es un empleado productivo.

- Satisfacción y Ausentismo

“Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación” (Judge & Robbins, 2009, pág. 90).

Dado que es una relación negativa se determina que los empleados insatisfechos tienen altas probabilidades de faltar por el contrario los empleados satisfechos sienten mayor responsabilidad y compromiso en sus funciones. No obstante el ausentismo no es el único síntoma de insatisfacción ya que por lo general los empleados insatisfechos suelen llegar tarde, no entregan a tiempo su trabajo y esto no solamente afecta al empleado ya que se producen atascamientos en su trabajo y esto crea un ambiente de hostilidad dentro de la organización.

- Satisfacción y Rotación

La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra

vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente. (Judge & Robbins, 2009, pág. 90)

Cuando el empleado está insatisfecho tiende a realizar mal su trabajo por ende se convierte en un impedimento para el desarrollo de la organización y esto puede ocasionar que la organización decida despedir al empleado. Por el contrario un empleado altamente satisfecho es un recurso importante en la organización y la misma tratara de todas formas retener al empleado inclusive en ocasiones podrían hasta mejorar sus condiciones laborales.

### 3.4 TEORÍAS DE SATISFACCIÓN

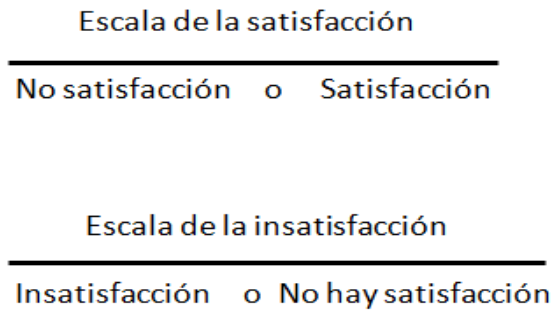
#### 3.4.1 La teoría Dual de Herzberg

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. (Chiavenato, 2007, pág. 54)

Esta teoría la desarrollaron Herzberg y sus colaboradores la cual propone que es un error pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción ya

que para su medición se necesitan escalas diferentes de aquí nace el nombre de la teoría del factor dual, la escala de medición podemos observar en la figura 3.1.

Figura 3.1  
Escala de satisfacción Herzberg



**Figura 3.1** Escala de satisfacción e insatisfacción de Herzberg (Gonzalez Lopez, 2001)

- Escala de satisfacción.

“Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción, sino que simplemente no hay satisfacción” (Gonzalez Lopez, 2001, pág. 49) .

Los factores intrínsecos son claves dentro de esta escala ya que de ello depende que el empleado este satisfecho, para la empresa es complicado manipular estos factores debido a que depende netamente del empleado y de su motivación al realizar su trabajo.

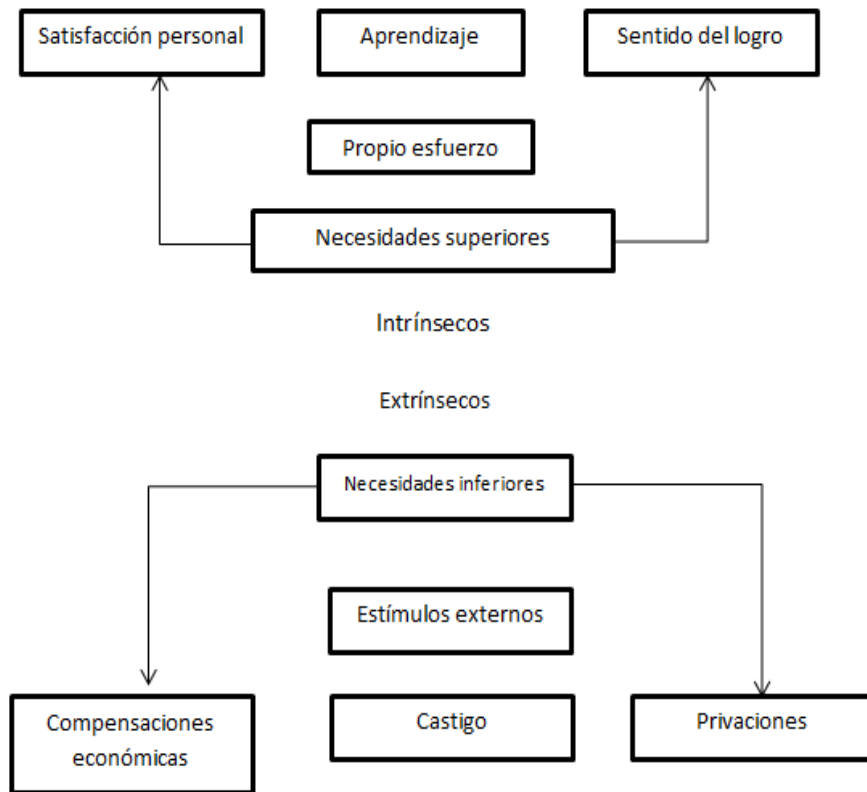
- Escala de insatisfacción.

Los factores extrínsecos como iluminación, ventilación, clima laboral entre otros, son los que causan principalmente insatisfacción en el empleado; es decir cuando el empleado se siente incómodo debido a factores extrínsecos le causa insatisfacción pero el contar con las condiciones adecuadas de trabajo simplemente provoca que el empleado no llegue a la insatisfacción. En varias empresas suelen brindar a sus trabajadores seguros de vida, fiestas anuales, encuentros deportivos, excelentes ambientes de trabajo pero lo que se logra es evitar insatisfacción más no satisfacer completamente al trabajador.

### **3.4.2 Teoría de Satisfacción McGregor**

La teoría de McGregor propone que la satisfacción y motivación del ser humano en el trabajo está relacionada con dos factores como lo muestra la figura 3.2

Figura 3.2  
SATISFACCIÓN DE MC GREGOR



**Figura 3.2:** Factores extrínsecos e intrínsecos para la satisfacción. (Gonzalez Lopez, 2001)

- Factores extrínsecos.

En el capítulo anterior se profundizó los factores extrínsecos dentro de la motivación, pero es importante mencionar dentro de la satisfacción los factores extrínsecos dependen de la manera en que se presentan u otorgan al trabajador para que realmente conduzcan o no a la satisfacción es decir algunos de estos factores pueden simplemente provocar insatisfacción ya que no necesariamente es un incentivo al trabajador como las multas o las sanciones.

- Factores intrínsecos

Podemos mencionar que estos factores están directamente relacionados con la motivación debido a que si comparamos con la pirámide de Maslow estos factores están ubicados en la parte superior por lo tanto dentro de la satisfacción nos permite alcanzar logro y aprendizaje. Los factores intrínsecos son los más importantes en la satisfacción personal debido a que provienen de la propia voluntad y empeño personal no solamente para lograr motivarse sino que a través del mismo alcanzamos satisfacción.

### 3.5 INSATISFACCIÓN

La insatisfacción laboral se puede definir como el malestar que sienten los empleados dentro de la organización es considerada una respuesta negativa al trabajo que realizan, puede ser causada por factores internos, externos o directamente por las labores que realiza; es importante que la empresa pueda identificar las causas de insatisfacción ya que esto causa bajo rendimiento y afecta el ambiente de trabajo por lo tanto disminuye la productividad de la organización.

#### **3.5.1 Causas de insatisfacción laboral**

Dentro de la organización es importante identificar las causas o factores que ocasionan insatisfacción en los empleados a continuación se mencionan las más frecuentes:



- Salario.

Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es probable que surja la satisfacción. (Judge & Robbins, 2009, pág. 93)

- Tareas monótonas o repetitivas.

Constituyen unas de las primeras causas de falta de atención e insatisfacción. Actúa de forma acumulativa hasta llevar al empleado al hartazgo y a la falta de rendimiento. Por ello es importante confeccionar puestos con labores variadas o enfrentar a los empleados a algunos retos que les saquen de la monotonía. (BBVA, 2012)

- Mala relación laboral. “Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones” (Chiavenato, 2007, pág. 360).
- Malas condiciones laborales. “A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren

entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos” (Judge & Robbins, 2009, pág. 89)

- Inestabilidad laboral. “En otras palabras, la percepción que tienen los trabajadores de poder perder su trabajo y que puede causar incertidumbre y temor” (BBVA, 2012).

### **3.5.2 Consecuencias de la insatisfacción**

Son varios los factores que afectan a la satisfacción de los empleados y llegan a provocar una enorme insatisfacción en los mismos y afectan a la productividad de la organización, algunas consecuencias son:

- Ausentismo. “Es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo” (Chiavenato, 2007, pág. 144)
- Aumento de los índices de accidentes en el trabajo. La insatisfacción provoca que los empleados no realicen correctamente sus actividades diarias lo que provoca un alto riesgo laboral.

- Ansiedad o estrés. “El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante” (Judge & Robbins, 2009, pág. 637).

### 3.6 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Actualmente hay un mayor interés de las organizaciones por la motivación de los empleados por ende existe una mayor preocupación por la satisfacción o bienestar de los mismos.

Chiavenato (2007) menciona que: “todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma” (p.49)

El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. (Chiavenato, 2007, pág. 53)

Es importante que los empleados puedan encontrar motivadores intrínsecos en sus labores diarias para que alcancen mayor satisfacción, lo cual beneficia a la organización porque se disminuirían los motivadores extrínsecos como los incentivos, aumento salariales entre otros.

La satisfacción no es solamente producto de la motivación es importante mencionar que un empleado motivado y satisfecho logra alcanzar un buen desempeño dentro de la organización a su vez desarrolla identidad y compromiso lo cual trae resultados positivos a la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día es muy importante mantener al personal de cada organización motivado ya que de esta forma los empleados desarrollan sus habilidades y cumplen con sus actividades laborales de una forma más eficiente y de calidad. Es muy común escuchar que la motivación de las personas es imprescindible para realizar sus funciones dentro de la empresa pero el problema con esto es que no todas las empresas se preocupan de que su personal se encuentre motivado.

En un mundo en el que los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas han empezado a invertir fuertemente en capital intelectual con el objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 38)

La empresa Transportes Noroccidental posee alrededor de 300 empleados de los cuales aproximadamente el 10% pertenecen al área administrativa. Precisamente en esta área es donde la empresa carece de empleados motivados; para que estos empleados puedan motivarse y realicen su trabajo con eficiencia es de vital importancia que el departamento de talento humano implemente un modelo de motivación y a posterior motivar a los empleados del área operativa.

Un empleado motivado realiza su trabajo con calidad mientras que si no existe una correcta motivación y un buen ambiente laboral el empleado no cumple con sus funciones diarias. Para incrementar la motivación del personal es importante que el departamento de Talento Humano brinde las condiciones necesarias para el personal, por medio de capacitaciones frecuentes y más que nada que proporcione motivación de calidad para alcanzar los objetivos que tiene la organización.

Actualmente las organizaciones se desarrollan en un entorno competitivo y exigente lo que les obliga a adoptar ventajas competitivas, las más importantes de estas son las personas dado que cualquier bien o servicio es copiable, patentable pero el talento humano de cada organización es único. Es importante que las organizaciones se preocupen de la motivación de sus empleados e implemente estrategias para desarrollar su potencial y habilidades si la organización logra que su talento humano realmente se comprometa con los objetivos de la misma no solamente obtendrá empleados motivados y satisfechos si no que desarrollara una importante ventaja competitiva.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 Objetivo general de la investigación**

Diseñar un modelo de motivación para aumentar la satisfacción laboral de los empleados a través del desarrollo de estrategias que permitan que el personal administrativo se sienta satisfecho con las funciones que realiza diariamente en la empresa Transportes Noroccidental.

### **4.2.2 Objetivos generales**

- Conocer la importancia que le da Transportes Noroccidental a la motivación y satisfacción del personal administrativo.
- Conocer el impacto que tienen los programas de motivación para el personal administrativo en Transportes Noroccidental.
- Determinar estrategias adecuadas para motivar al personal administrativo de Transportes Noroccidental.

## **4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.3.1 Método de investigación**

Para la presente investigación se elaboró un análisis de la motivación y su relación con la satisfacción del personal administrativo en la empresa

Transportes Noroccidental, para lo cual se utilizó una investigación exploratoria y descriptiva.

#### Método descriptivo

Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (García Ramírez, 2010)

En la presente investigación se midió la motivación de los empleados hacia su trabajo así como se evaluó la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### Método exploratorio

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano. (García Ramírez, 2010)

En la investigación se utilizó este método para obtener la información necesaria para explicar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.



### **4.3.2 Tipos de estudio de investigación**

#### **Estudio cualitativo**

“La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (Pita Fernandez, 2002).

Se utiliza este estudio dado que la información se obtendrá de la información suministrada por el personal administrativo en el cual se analizan las situaciones o las emociones que los trabajadores sienten dentro de la organización.

#### **Estudio cuantitativo**

“La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra” (Pita Fernandez, 2002).

En cuanto a los datos que obtendremos posterior a las encuestas realizadas al personal de Transportes Noroccidental los cuales nos ayudaran a determinar conclusiones y estrategias, pero para ello es importante que estos datos puedan tabularse y la información sea confiable.

### **4.3.3 Técnicas de investigación**

#### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias que se utilizó en esta investigación son las encuestas que serán aplicadas a los empleados de Transportes Noroccidental CÍA LTDA para determinar el nivel de motivación del personal.

“Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa” (Morone, 2005).

En la investigación se utilizó encuestas como fuente principal las mismas que serán enviadas al personal administrativo de la empresa a través del correo institucional lo que hace más fácil la recolección de la información por el personal que trabaja en Orellana.

#### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizó en la investigación son los textos y artículos que completan la información obtenida y así poder establecer correctamente las estrategias de motivación.

#### 4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la investigación la recolección de la información se realizó solamente en el área administrativa de la empresa es decir que también se recogió información de las oficinas en Uio (Quito), Eco 6 (Sangolqui) y en Kilo 8 (Orellana), las encuestas únicamente lo mandos medios es decir que la encuesta no va a ser llenada por Gerencia ni por jefes de proyecto. A continuación se presenta la distribución del personal en las oficinas que se recogerá la información: tabla 4.1

Tabla 4.1  
Distribución del personal

<b>Oficina</b>	<b>Personal</b>
Uio	16
Eco 6	4
Kilo 8	10
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Tabla 4.1:* Distribución del personal administrativo

En Transportes Noroccidental actualmente en el área administrativa trabajan 30 personas en las diferentes oficinas por tal razón las encuestas serán enviadas a cada uno de los empleados en el área administrativa a través de Google Docs. Una vez recogida la información se procederá a tabular y presentar las estrategias dependiendo de los resultados obtenidos.

##### 4.4.1 Diseño de la encuesta

La encuesta que se aplicara al personal administrativo de Transportes Noroccidental consta de 21 preguntas básicamente lo que se va a medir son los motivadores intrínsecos y extrínsecos del personal y como estos influyen en la

satisfacción para ello la encuesta se divide como lo indica la tabla 4.2 se realizó preguntas para cada factor motivacional que interviene en el proceso de satisfacción.

Tabla 4.2  
Diseño De La Encuesta

<b>Factores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Intrínsecos</b>	
Competencia	1
Autonomía	2
Aprendizaje	3
<b>Extrínsecos</b>	
Condiciones de trabajo	4
Remuneración	2
Incentivos	3
Clima Laboral	3
Comunicación	3
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Tabla 4.2:** Diseño de la encuesta por factores motivacionales

La encuesta elaborada para esta investigación consta de 21 preguntas divididas de acuerdo a los factores motivacionales principales para llegar a la satisfacción cabe recalcar que se utilizaron preguntas cerradas y en ciertos factores se utilizaron respuestas mediante la escala de Likert con 5 alternativas de respuesta, esto facilita elaborar estrategias una vez obtenidos los resultados.

#### 4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recogida la información mediante las encuestas realizadas al personal administrativo en las diferentes oficinas de la empresa Transportes Noroccidental, los resultados de las encuestas se presentaran tabulados y en gráficos de acuerdo a cada pregunta, es decir se agruparan los datos correspondientes a cada factor esto ayudó determinar cuáles son las áreas en que la empresa necesita mayor atención.

#### 4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizadas las encuestas al personal administrativo de la empresa se presenta a continuación un resumen y conclusiones de la información obtenida mediante las mismas, para una mejor comprensión se presentó los resultados mediante gráficos estadísticos.

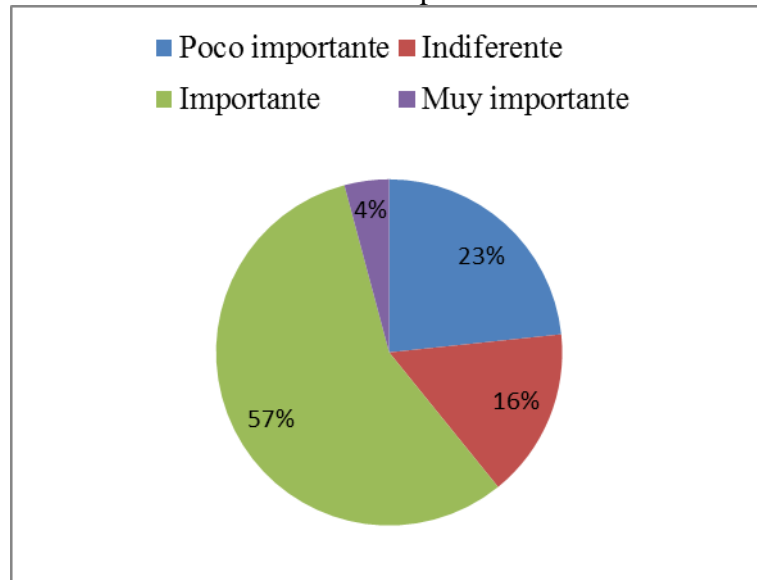
Es importante mencionar que dentro de las 30 encuestas realizadas 19 fueron respondidas por mujeres y 11 por hombres; de las cuales 15 fueron respondidas por el personal administrativo de Quito (UIO), 11 en Orellana (Kilo 8) y 4 en Sangolqui (Eco 6).

#### 4.6.1 Presentación de resultados

##### Motivadores Intrínsecos

##### Sentido de competencia

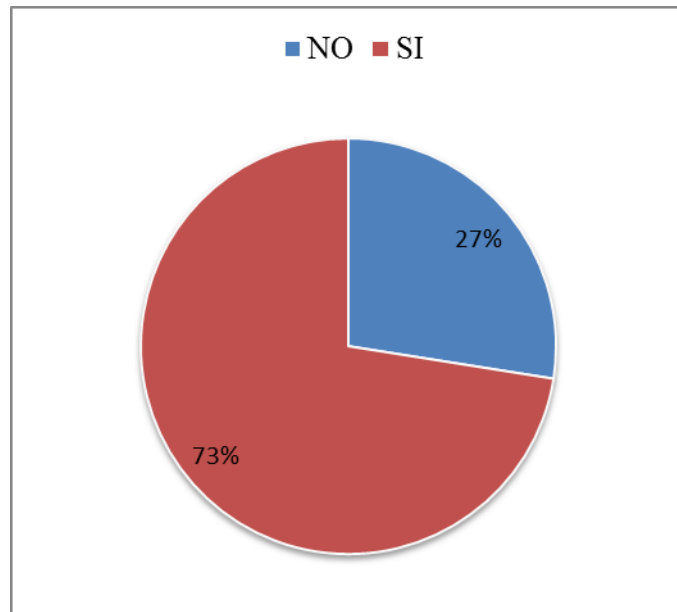
Figura 4.1  
Sentido de Competencia



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

En la figura 4.1 se observan los resultados de la encuesta en cuanto al factor intrínseco sentido de competencia. En general el 57% de los empleados consideran importante la competencia dentro de su trabajo lo que indica que la empresa si da cierta prioridad a la competencia lo que es importante para impulsar el trabajo de los empleados sin embargo un 23% y 16% de los empleados consideran que no es importante este factor dentro de las funciones que realizan es importante que se tome en cuenta estos datos ya que cada empleado dentro de la organización debe tener el mismo sentido de competencia dentro de las funciones que realiza y no solo realizar las actividades por la remuneración o porque su jefe le supervise.

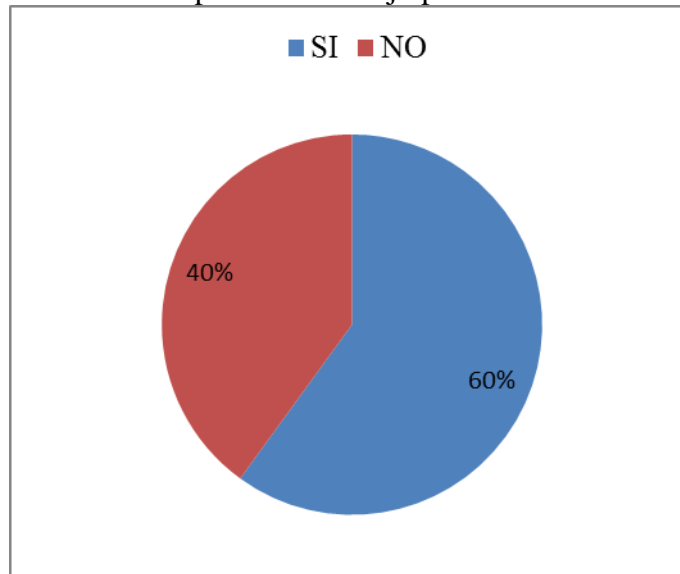
Figura 4.2  
Actitud de apertura del jefe a puntos de vista y opiniones



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

Dentro de los empleados encuestados el 73% puede dar sus opiniones y puntos de vista acerca de las funciones que realizan a sus jefes lo que quiere decir que los empleados pueden expresarse abiertamente acerca de su trabajo lo que les permite tener autonomía dentro de la organización. Existe un 27% de los encuestados que no reciben una correcta apertura acerca de sus opiniones frente a sus jefes, es posible que estos empleados no sientan que sus opiniones son importante o tal vez sus jefes prefieren hacer el trabajo de acuerdo al manual de funciones y no permiten que los empleados den su opinión lo que no les permite desarrollar su autonomía dentro del cargo que ocupan.

Figura 4.3  
Autonomía del puesto de trabajo para tomar decisiones.



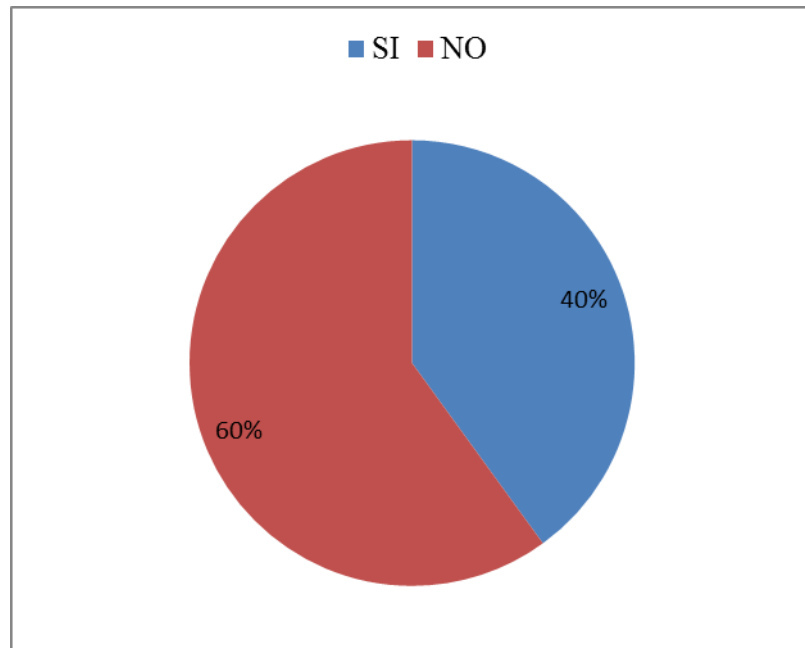
**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO

El 60% de los empleados encuestados consideran que su puesto les brinda confianza y en cierta medida libertad para tomar decisiones es decir pueden realizar sus funciones con autonomía; sin embargo 40% de los encuestados consideran que no tienen autonomía dentro de la organización tal vez se deba a que sus jefes no les dan la apertura suficiente para tomar decisiones en el trabajo dentro de la organización.

En general dentro de la organización la mayoría de los empleados administrativos tienen libertad para tomar decisiones en las funciones dentro de la organización, pero es importante enfocarse en los empleados que no tiene autonomía puedan desarrollar libertad para tomar decisiones.



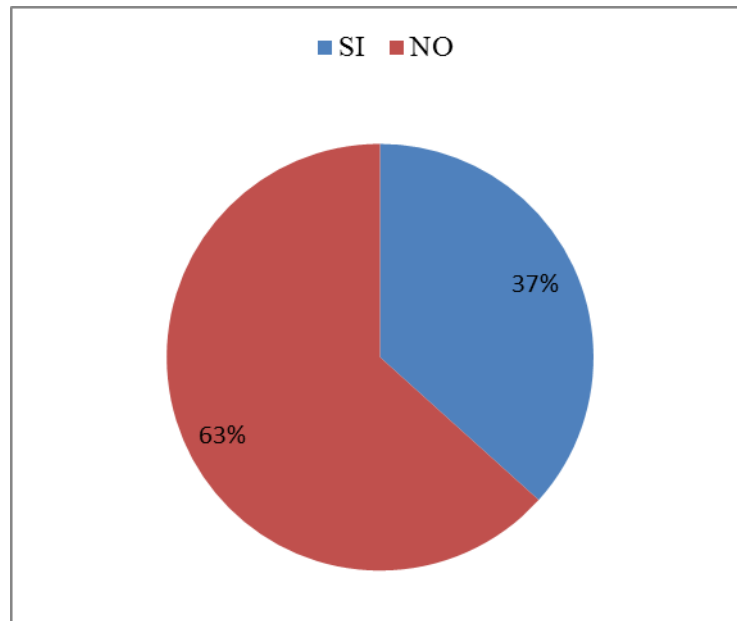
Figura 4.4  
Desarrollo de habilidades en las actividades diarias.



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

Dentro de los empleados encuestados el 60% afirma que las actividades que realiza no les permiten desarrollar sus habilidades es posible que esto suceda porque las actividades que realizan son monótonas, mientras que el 40% de los empleados administrativos creen que las funciones que realizan si desarrollan sus habilidades quizás las actividades que realizan permiten que a diario se esfuercen y desarrollan sus habilidades.

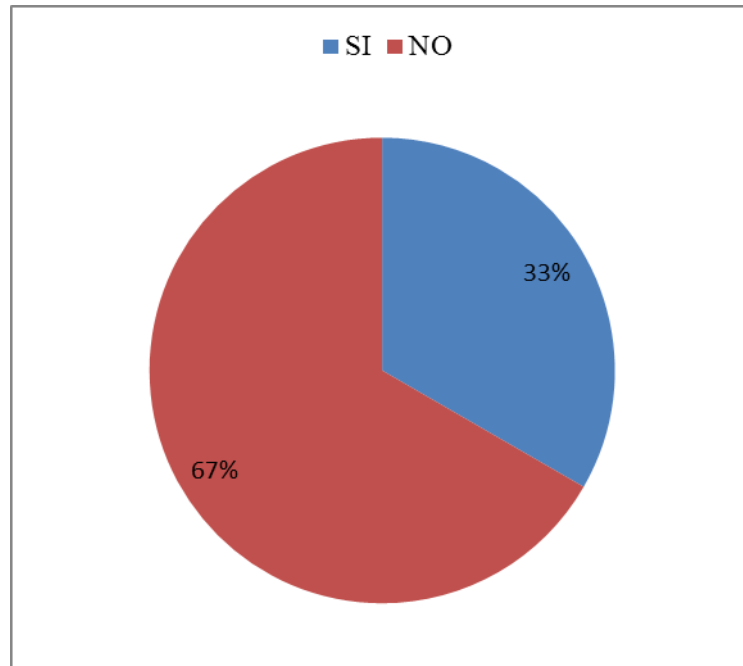
Figura 4.5  
Desafío diario de conocimientos y capacidades en el trabajo.



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

El 63% de los encuestados afirma que las actividades que realizan a diario ponen a prueba sus conocimientos y capacidades es decir las actividades que realizan dentro de la organización permite que pongan en práctica los conocimientos que cada uno posee, sin embargo dentro de los encuestados el 37% cree que las funciones que desempeñan en la organización no les permite poner en práctica sus conocimientos quizás se deba a que las actividades que realizan no están acorde a la capacitación y conocimientos que poseen ciertos empleados.

Figura 4.6  
Capacitación constante a los trabajadores

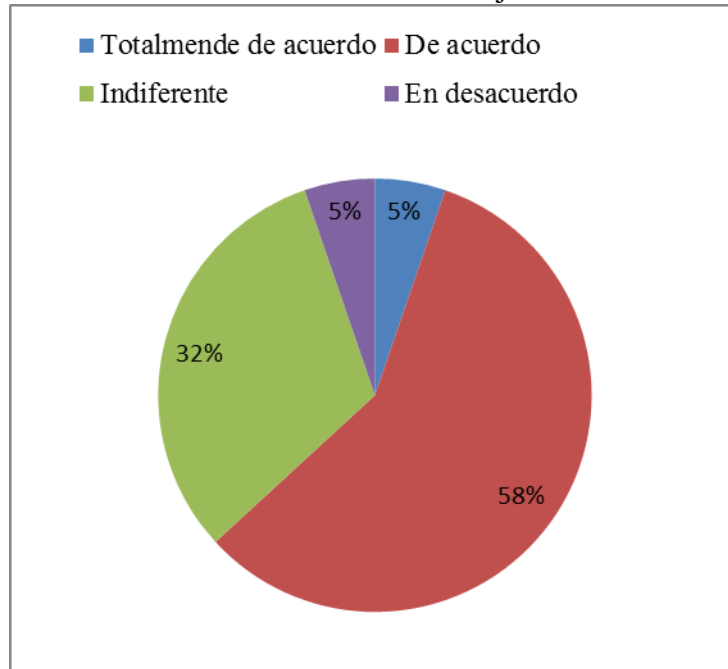


**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

Dentro de los empleados encuestados el 67% afirma que la empresa no capacita constantemente al personal administrativo es decir la organización no está enfocada en la capacitación de los empleados lo que a su vez provoca que los mismo no desarrollen sus habilidades y las pongan en práctica en sus actividades diarias; mientras que el 33% de los encuestados consideran que la empresa si ofrece capacitación constantemente, quizás esto se deba a que la organización solo capacita a un grupo de empleados debido a las actividades que realizan. En general es importante que la empresa les permita desarrollar a los empleados habilidades para que los empleados puedan crecer tanto personal como profesionalmente, es necesario que las actividades que realizan los empleados tengan cierto grado de novedad para aumentar su motivación.

## Motivadores Extrínsecos

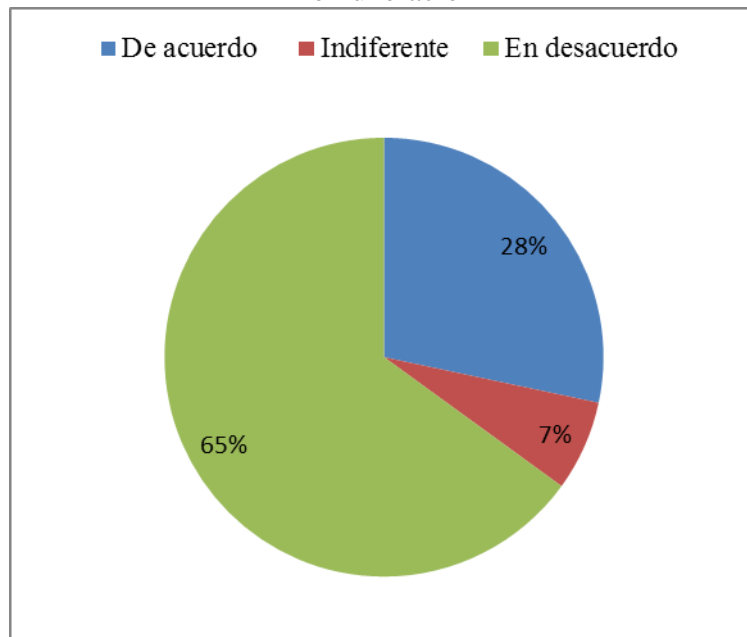
Figura 4.7  
Condiciones de trabajo



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

Dentro de los empleados encuestados el 58% está de acuerdo con las condiciones de trabajo que la empresa proporciona es decir cuentan con los materiales necesarios y su entorno influyen en la buena realización de las actividades diarias, un 32% es indiferente frente al entorno y las condiciones que les rodean quizás se daba a que no cuentan con los suficientes materiales pero aun así pueden realizar sus actividades con normalidad; sin embargo existe un 5% de encuestados que afirman que las condiciones que les rodean no son suficientes o quizás no cuentan con los materiales ni los recursos necesarios debido a la locación en la que están ubicados lo que provoca mala realización de las actividades diarias de los empleados.

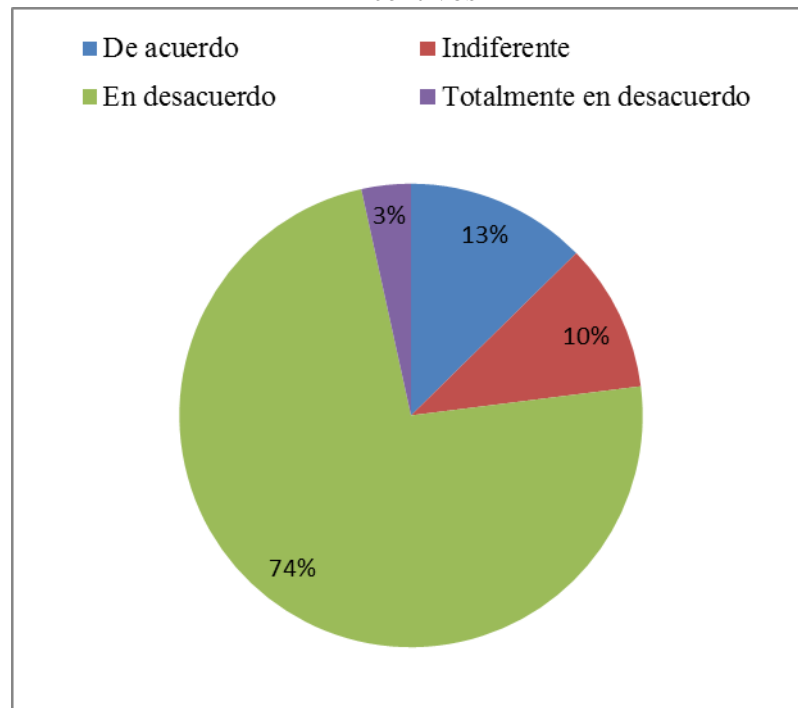
Figura 4.8  
Remuneración



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO

La mayoría de los encuestados están en desacuerdo con la remuneración que reciben conformando el 65% de los encuestados quizás esto se debe a que las actividades que realizan no están siendo retribuidas correctamente por la empresa debido a la remuneración que reciben no cubre sus necesidades básicas es importante tener en cuenta este dato ya que en cierto punto los empleados están insatisfechos y desmotivados en sus actividades diarias; mientras que apenas un 28% cree que la remuneración que reciben está acorde con las actividades que realizan es decir la remuneración alcanza a cubrir sus necesidades básicas lo que evita en aquellos empleados la insatisfacción y produce bienestar.

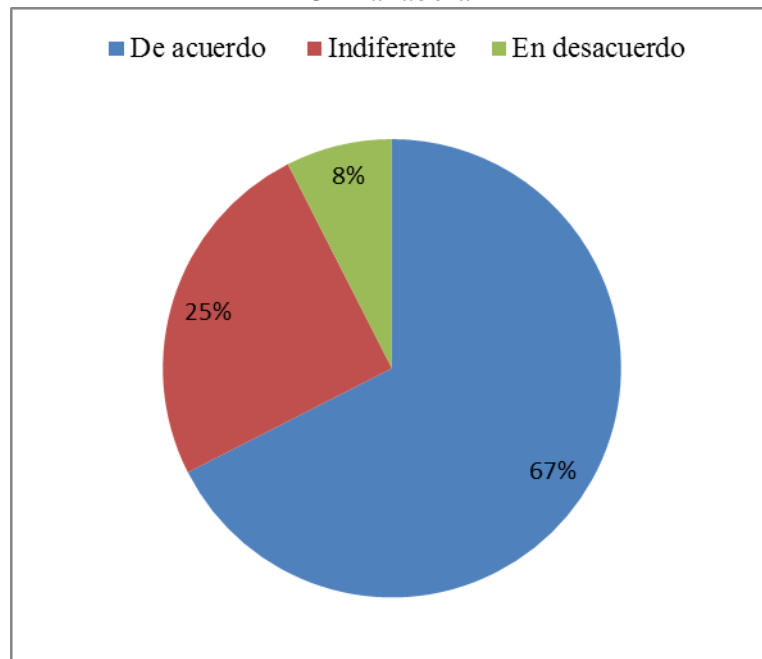
Figura 4.9  
Incentivos



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO

Evidentemente dentro de la empresa no existe una correcta política acerca de los incentivos a los empleados por esta razón el 74% de los encuestados afirma que la empresa no da incentivos lo que podría provocar que los empleados no se esfuercen lo suficiente en sus actividades diarias, la aplicación correcta de incentivos dentro de la empresa provocaría que los empleados se esfuercen y se motiven; sin embargo el 13% de los encuestados están de acuerdo con los incentivos que la empresa otorga esto quizás se deba a que los incentivos solo son dados a un grupo de empleados o quizás a un proyecto en específico.

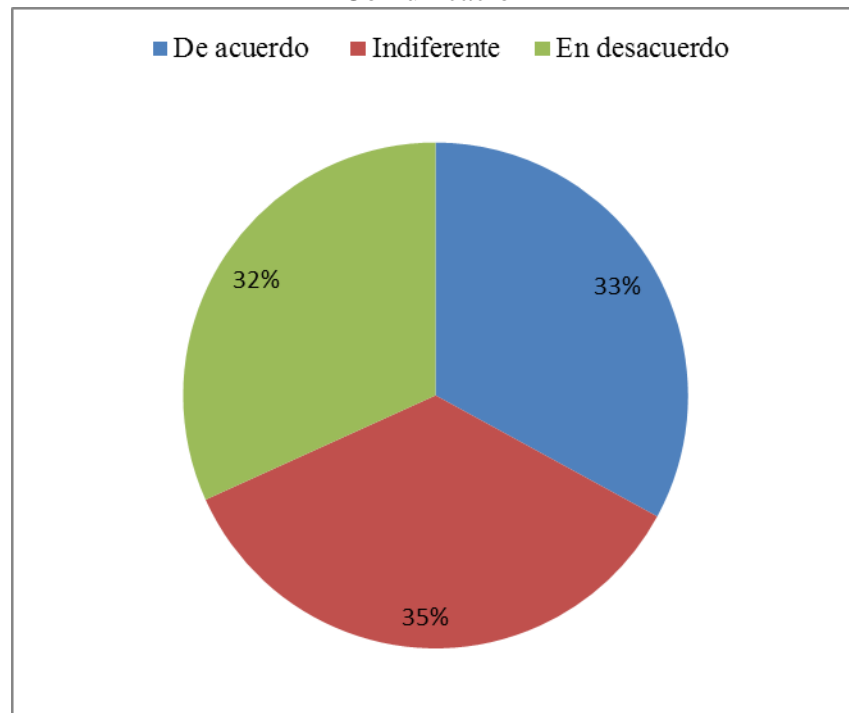
Figura 4.10  
Clima laboral



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

Dentro de los empleados encuestados el 67% está de acuerdo que dentro de la empresa existe un buen clima laboral lo que les permite desarrollar sus actividades correctamente es decir la empresa impulsa que entre los empleados haya una buena relación fomenta programas y reuniones que crean una buena relación entre compañeros de trabajo lo que produce bienestar y satisfacción a los empleados; sin embargo existen empleados que están en desacuerdo con el clima laboral que hay en la empresa siendo el 8% de los encuestados quizás estos empleados sienten que no forman parte de un equipo de trabajo o la relación con sus compañeros no es correcta es importante tener en cuenta este dato ya que es necesario para la motivación de los empleados contar con un buen clima de trabajo.

Figura 4.11  
Comunicación



**Fuente:** Encuestas realizadas al personal administrativo de TNO, (Diciembre 2016)

La comunicación dentro de la organización no es muy bueno ya que el 35% de los encuestado es indiferente respecto a este factor es decir en ocasiones o en distintas situaciones la empresa comunica decisiones importante mientras que en otras simplemente los trabajadores no se enteran cambios de políticas, metas importantes o quizás la relación con su jefe es intermitente debido a la locación en la que se encuentran, es importante tomar en cuenta que el 33% de los encuestados está de acuerdo con la comunicación que hay en la empresa más que nada la diferencia en opiniones quizás se da por la locación en la que se encuentran los empleados debido a que existe un 32% de encuestados que no está de acuerdo debido a que en algunas locaciones es difícil comunicarse con el jefe y de la misma manera la información de objetivos o metas de la organización no llegan a las mismas.



## **CAPÍTULO V**

### **5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO DE MOTIVACIÓN PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TRANSPORTES NOROCCIDENTAL.**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El propósito del modelo de motivación que se presenta a continuación es aumentar la motivación de los empleados administrativos de la empresa Transportes Noroccidental y por medio de esto mejorar la satisfacción de los mismos.

El modelo se diseñó basándose en los resultados de las encuestas, es decir se tomará en cuenta los factores motivacionales deficientes en los empleados y se propusieron estrategias que ayuden al aumento de la motivación y por ende la satisfacción de los empleados.

Al analizar detalladamente los resultados arrojados por las encuestas se pudo determinar la falta de motivación en ciertas áreas lo que permite entender la importancia de la motivación para alcanzar la satisfacción de los trabajadores, lo que se pretende en el modelo que se va a presentar es ayudar a los empleados administrativos alcanzar su satisfacción dentro de la empresa.

El modelo pretende desarrollar un programa que ayude a aumentar la satisfacción de los empleados administrativos basándose en la motivación de los mismos, el modelo beneficiara no solamente a los empleados sino también a la empresa debido a que si la satisfacción de los empleados aumento se crea fidelidad y sentido de pertenencia por parte de los mismos lo cual contribuye al aumento de la productividad.

Antes de mencionar los objetivos del modelo de motivación es importante mencionar los factores más importantes es decir en los cuales existe deficiencia y están afectando la satisfacción y el desempeño de los empleados:

En cuanto a los factores intrínsecos el modelo de motivación se enfocará en novedad; es decir; las características nuevas que se les da al trabajo pretendiendo que las actividades diarias no se vuelvan rutinarias; al contrario; se realice el trabajo de tal forma que los empleados desarrollen habilidades nuevas casi a diario.

Factores extrínsecos el modelo se enfocara en los más deficientes como son:

Remuneración son los beneficios que recibe el empleado por las actividades realizadas dentro de la empresa en la investigación se determinó que los empleados afirman que la remuneración que reciben no está acorde a las actividades realizadas lo que provoca insatisfacción.

Incentivos son las oportunidades laborales, seguros de vida o incentivos salariales que la empresa otorga a los empleados, los resultados arrojaron que existe una deficiencia de incentivos para el personal administrativo provocando desmotivación de los empleados y esto se refleja en su desempeño.

Comunicación se refiere al apoyo de los jefes a los empleados, la información que reciben los mismos acerca de cambios de políticas o decisiones importantes dentro de la empresa por parte de los jefes o el departamento de RRHH dentro de la investigación se constató que no existe una correcta comunicación debido a que la empresa tiene varias locaciones la comunicación es complicada lo que provoca que en ciertas ocasiones sea difícil comunicarse con los jefes o recibir apoyo debido a la ubicación de la locación.

## 5.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

- Brindar herramientas que ayuden a los empleados administrativos desarrollar habilidades nuevas en las actividades que realizan diariamente.
- Implementar evaluaciones de desempeño a los empleados para determinar si la remuneración que reciben es correcta.
- Proponer nuevas herramientas que contribuyan a la mejora de incentivos hacia los trabajadores en la empresa.
- Generar herramientas de comunicación que contribuyan al trabajo conjunto de las diferentes locaciones que tiene la empresa.

### 5.3 ALCANCE DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

El modelo de motivación pretende llegar a todos los empleados administrativos de Transportes Noroccidental sin importar la locación, es decir se busca alcanzar a todos los empleados administrativos inclusive las charlas, capacitaciones, reuniones o actividades que se van a proponer deberán impartirse en cada locación; para ello se deberá realizar un plan de capacitaciones o charlas mensuales dependiendo de la disposición que tengan los empleados. La finalidad de este modelo es alcanzar la satisfacción de los empleados administrativos a través de la motivación para esto se proponen varias charlas o capacitaciones que ayuden a los empleados a encontrar su motivación tanto interna o externa.

### 5.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se proponen a continuación detallan las acciones que se plantean para cada factor deficiente que se detectó en las encuestas realizadas, los factores analizados serán 4, para el desarrollo de las estrategias se tomaron en cuenta las áreas débiles y en las cuales han coincidido los empleados se debe hacer énfasis las mismas que son vitales para alcanzar la satisfacción de los empleados.

#### 5.4.1 Factor intrínseco – novedad

Dentro de este factor se investigó si las actividades que realizan los empleados a diario en su puesto de trabajo les permitían poner a prueba sus conocimientos, la capacitación que reciben y el desarrollo de habilidades. Es importante mencionar que dentro de este factor las estrategias que se van a proponer es que a través de las actividades que los empleados realizan a diario puedan desarrollar, poner en práctica sus habilidades y conocimiento lo que les permite tener crecimiento dentro de la empresa.

Las estrategias propuestas para el fortalecimiento de este factor son:

- Identificar dentro del personal administrativo cuales son los puestos de trabajo que necesitan mayor atención dentro de este factor para establecer las áreas y las actividades que se necesita cambiar o mejorar; es decir formar grupos prioritarios para trabajar y enfocarse en tales grupos.
- Brindar capacitaciones constantes a los empleados que ayuden a su desempeño y les permita adquirir nuevos conocimientos para desarrollar sus habilidades en actividades diarias dentro de la empresa. Es importante brindar capacitaciones tanto técnicas como motivacionales que les permiten a los trabajadores desarrollar Empowerment dentro de su puesto de trabajo lo cual permite que las actividades que realizan a

diarias sean novedosas es decir les deja desarrollar sus habilidades y poner a prueba sus conocimientos.

- Realizar evaluaciones después de las capacitaciones o charlas para analizar los resultados, determinar si realmente el personal está desarrollando nuevos conocimientos y a su vez los está poniendo en práctica.

#### 5.4.2 Factor extrínseco – remuneración

La remuneración es un factor que ayuda a la no insatisfacción del personal es importante que los empleados reciben un pago justo por las actividades que desempeñan en la organización; dentro de la investigación la mayoría de los encuestados estaban de acuerdo en que la remuneración que recibían no estaba acorde a las funciones asignadas.

- Realizar evaluaciones de desempeño es decir desarrollar una revisión de las actividades de cada puesto de trabajo según el manual de funciones y verificar que cada una de las actividades que se encuentra en el manual se esté llevando a cabo, el encargado de esto deberá ser el departamento de Talento Humano, una vez llevada a cabo esta revisión se deberá analizar las remuneraciones de cada puesto de trabajo y decidir aquellas que merecen un aumento.

#### 5.4.3 Factor extrínseco – incentivos

Dentro de la investigación se determinó que la empresa no tiene un programa de incentivos hacia los empleados administrativos, los empleados afirmaron que la empresa no brinda oportunidades equitativas de ascenso o crecimiento, no cuentan con seguro privado en general no existen incentivos por desempeño, cumplimiento de metas entre otros. Los incentivos dentro de la empresa son importantes no solamente porque levanta el ánimo de los empleados sino porque les permite desempeñar su trabajo de mejor manera, aumenta la productividad y permite que el empleado adquiere mayor fidelidad a la empresa.

Las estrategias propuestas para otorgar incentivos son las siguientes:

- Desarrollar un programa de incentivos anual en el que se otorgue bonos por cumplimiento de objetivos, antigüedad, desempeño entre otros. La idea de esta estrategia es premiar a los empleados por las funciones que realizan en la empresa en base a su desempeño, lo que provoca mayor esfuerzo por parte de los empleados y a su vez incrementa la motivación hacia su trabajo.
- Brindar a los empleados incentivos no monetarios tales como empleado del mes, ascensos a los empleados con mejor desempeño, reconocer el trabajo de un departamento o área en específico en público, no es necesario el dinero para incentivar a los empleados al establecer incentivos no monetarios no solamente se motiva al empleado sino que

alcanza satisfacción al ser reconocido su trabajo. En ocasiones son mucho más importantes los incentivos no monetarios por que provocan mayor motivación en los empleados.

#### 5.4.4 Factor extrínseco – comunicación

La comunicación dentro de una empresa es primordial para el logro de objetivos, en la investigación realizada existe un problema de comunicación debido a las diferentes locación en la empresa los encuestados afirmaron que no hay una correcta de comunicación de los superiores es decir en ocasiones en las diferentes locaciones no llega información sobre decisiones importantes o cambios que afectan en la empresa.

- Programar reuniones mensuales en cada locación dentro de las cuales se hable de los objetivos para el mes adicional se informe de los cambios o decisiones importantes que afecten a la empresa, para ello es necesario que el jefe de cada locación sea el encargado de llevar a cabo estas reuniones en las que se informe y se conozca las inquietudes del personal. Es importante mencionar que el hecho de que los empleados estén informados provoca que se sientan parte de un equipo de trabajo lo que a su vez los motiva y permite que alcancen satisfacción laboral.
- Crear un equipo de información el cual será el encargado de informar al personal sobre acontecimientos importantes dentro de la empresa, los integrantes del equipo de preferencia deberán ser del área de Talento



Humano y se nombrara un representante en cada locación la actividad principal será a través de e-mails masivos o chats grupales informar los acontecimientos más relevantes al personal en general.

## 5.5 FACTIBILIDAD O VIABILIDAD DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

El modelo presentado es factible y viable su aplicación no solamente porque su implementación es un beneficio para los empleados administrativos sino que la empresa se beneficiaría porque al tener a su personal motivado la productividad y la fidelización de los empleados seria notaria.

Las estrategias presentadas por cada factor son realizables ya que algunas de ellas no requieren de una inversión económica más que nada lo que se necesita es el compromiso de los jefes o directivos de la empresas además de ellos es importante recalcar que se requieres la disposición de los empleados para que el modelo sea un éxito y los resultados beneficien al bienestar de los empleados y la empresa.

Cada una de las estrategias presentadas son sencillas y su ejecución fácil debido a que el objetivo de cada una es ayudar al personal a desarrollar su motivación y a la vez lograr su satisfacción en las funciones que realiza en la organización, para esto se proponen estrategias que permitan la participación del todo el personal administrativo sin importar la locación en la que se encuentren.

A continuación se presenta el cronograma y presupuesto para cada factor según las estrategias mencionadas:

#### Factor intrínseco – novedad

La estrategia para fortalecer este factor es brindar capacitaciones al personal administrativo a continuación en la tabla 5.1 se presenta un presupuesto aproximado de los temas que se deberá impartir en cada una de las locaciones dichas capacitaciones se deberán dictar una vez al año, se recomienda que en la locación Eco 6 y Uio se realice una jornada de capacitación es decir que se forme un solo equipo de estas dos locaciones.

Tabla 5.1  
Temas de capacitación

<b>EMPRESA 1</b>			
<b>Capacitaciones</b>	<b>Horas totales</b>	<b>Sesiones</b>	<b>Costo</b>
Empowerment	12 Horas	2	1.500,00
Coaching	12 Horas	2	1.500,00
Team Buildindg	8 Horas	1	1.000,00
Desarrollo de competencias	12 Horas	2	1.500,00
<b>Total capacitación</b>			<b>5.500,00</b>

*Tabla 5.1:* Propuesta temas de capacitación

Tabla 5.2  
Costos capacitación

<b>Locación</b>	<b>Costo</b>
Capacitación Eco 6 – Uio	5.500,00
Capacitación Kilo 7	5.500,00
<b>Total</b>	<b>11.000,00</b>

**TABLA 5.2:** Costos de capacitación por locación

#### Factor extrínseco – remuneración

La estrategia para mejorar la remuneración del personal administrativo es realizar pruebas desempeño, comparar las actividades que realizan con el manual de funciones de la empresa y según el desempeño del empleado los jefes de cada locación conjuntamente con el departamento de Talento Humano analizaran los empleados que requieren aumento en su remuneración.

A continuación se observa en la tabla 5.3 el cronograma propuesto en el presente modelo para realizar la evaluación de desempeño:

Tabla 5.3  
Cronograma para evaluación de desempeño

<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Encargado</b>
Elaboración evaluaciones desempeño	2 semanas	Talento Humano
Aprobación de evaluaciones	2 semanas	Jefe de cada locación
Evaluaciones al personal de cada locación	1 mes	Personal Administrativo
Análisis de resultados	2 semanas	Talento Humano
Decisión final	2 semanas	Jefe de cada locación

**Tabla 5.3:** Cronograma propuesto para evaluaciones de desempeño.

**FIGURA 5.1**  
**Diagrama de Gantt Evaluaciones de desempeño**

Actividades	TIEMPO											
	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración evaluaciones desempeño												
Aprobación de evaluaciones												
Evaluaciones al personal de cada locación												
Análisis de resultados												
Decisión final												

*Figura 5.1:* Diagrama de Gantt Evaluaciones de desempeño

#### Factor extrínseco – incentivos

Dentro de los incentivos se establecieron dos estrategias: la de otorgar incentivos monetarios por cumplimiento de metas o desempeño del personal y los incentivos no monetarios los cuales principalmente se referían al reconocimiento del esfuerzo de los empleados por parte de los jefes sin importar la locación en la que se encuentre. A continuación se presenta la tabla 5.4 donde se encuentra la propuesta para incentivos monetarios en la cual se detallan los incentivos anuales que se le otorgara al personal administrativo:

**Tabla 5.4**  
**Propuesta de incentivos**

<b>Propuesta</b>	<b>Valor</b>
Bono por rendimiento	200,00
Bono por antigüedad	200,00
Bono por cumplimiento objetivos	200,00
Empleado del mes	1.800,00
<b>Total</b>	<b>2.400,00</b>

*Tabla 5.4:* Propuesta de bonos para el personal administrativo

### Factor extrínseco – comunicación

Las estrategias que se propusieron para mejorar la comunicación dentro de la empresa son la de desarrollar reuniones mensuales en cada locación donde se exponga la información importante acerca de la empresa además se conozcan las inquietudes del personal, la siguiente estrategia es la organizar equipo de información que sea el encargado de informar lo más importante al personal.

Las reuniones llevaran a cabo el primer lunes de cada mes en las cuales el jefe de locación y un representante de Talento Humano serán los encargados de informar al personal sobre decisiones o información importante acerca de la empresa de igual forma será un tiempo en el que los empleados podrán exponer inquietudes adicional a esto se hablar de trabajo para el mes y las metas por alcanzar de parte del equipo.

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- Al analizar los resultados de la investigación se constató el nivel de motivación que los empleados tenían hacia su trabajo y la manera en la que influía en la satisfacción, en general no existe una desmotivación extrema en los empleados pero si hay ciertos factores que necesitan atención por parte de la empresa los cuales son necesarios para que los empleados alcancen satisfacción en su trabajo.
- Dentro de la investigación se determinó que si existe una relación entre la motivación del personal y la satisfacción laboral, igualmente al analizar los resultaos fue evidente que un empleado desmotivado es un empleado insatisfecho y esto afecta el rendimiento dentro de la empresa.
- Existe un alto porcentaje de empleados que están de acuerdo en que la empresa no existe una correcta comunicación, es necesario la satisfacción de los empleados sentirse parte de un buen equipo de trabajo por lo que es necesario que estén informados de los acontecimientos que afecten a la empresa o su trabajo.

- Debido a que la empresa tiene tres locaciones muchas veces no existe oportunidades equitativas tanto para ascender o en la remuneración que recibe el personal debido a la locación en la que se encuentran, por esta razón también en ocasiones la comunicación no es la misma en las diferentes locaciones lo que ocasiona molestia y desmotivación del personal.
- Dentro de la empresa no se brinda capacitación constante a los empleados provocando que no desarrollen sus habilidades o no puedan adquirir nuevos conocimientos, es importante mencionar que la capacitación es un factor clave para la motivación y satisfacción del personal.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Desarrollar el programa de capacitaciones para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y no se estaquen en los conocimientos que ya tienen, no solo para beneficio del personal sino para que la empresa aumente su productividad.
- Es importante que el departamento de Talento Humano se preocupe más por el bienestar del personal generando actividades y programas que ayuden al desarrollo de la motivación y satisfacción del personal.

- Involucrar a todo el personal administrativo en las diferentes capacitaciones, charlas o actividades que se recomiendan en el modelo de motivación para generar un clima de trabajo que permita alcanzar satisfacción de todo el personal.
- Brindar oportunidades equitativas a todo el personal sin importar la locación en la que se encuentren y desarrollar una mejor comunicación entre las tres locaciones para que todo el personal se sienta parte de un equipo de trabajo.
- Capacitar al personal de Talento Humano para que las estrategias propuestas en el modelo de motivación se realicen correctamente y se cumpla el objetivo de desarrollar personal motivado, satisfecho y además trabajen conjuntamente con los jefes para alcanzar el bienestar del personal.
- Establecer evaluaciones periódicas que permitan analizar los resultados del plan de motivación propuesto y además permita identificar las áreas que necesitan atención para que al mismo se desarrollan actividades que eviten la insatisfacción del personal.



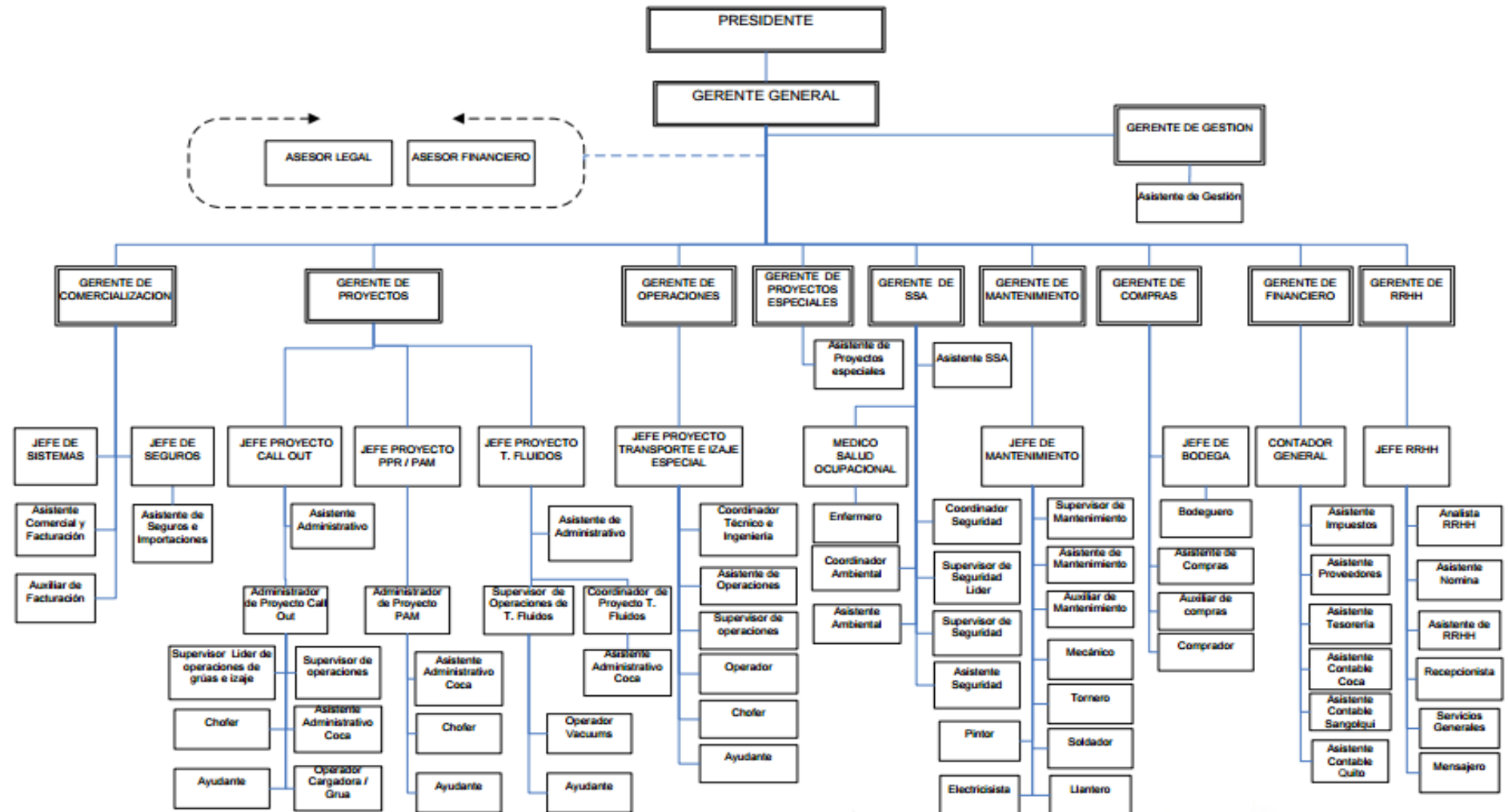
## BIBLIOGRAFÍA

1. BBVA. (2012). *BBVA*. Recuperado el 2017, de Luchando contra la insatisfacción en el trabajo: [www.bbvacontuempresa.es](http://www.bbvacontuempresa.es)
2. Cadeño , R. (12 de 2007). *Galeon.com*. Recuperado el 03 de 07 de 2017, de Motivacion laboral: <http://motivacionlaboral.galeon.com/>
3. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL.
4. Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos humanos* (pág. 63). Mexico: Mc Graw Hill.
5. Garcia Ramirez, M. G. (2010). *Eumed Enciclopedia virtual*. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de Diseños de Investigacion: <http://www.eumed.net/>
6. Gonzalez Lopez, L. (2001). *Satisfaccion y Motivación en el Trabajo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
7. IESS. (s.f.). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 2017, de Institución: <https://www.iess.gob.ec>
8. INTERCONSULTING BUREAU S.L. (2007). *PSICOLOGIA EMPRESARIAL Y COMUNICACION*.
9. Judge, T., & Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
10. Ministerio de Trabajo. (s.f.). *Ministerio de Trabajo*. Recuperado el 2017, de El Ministeriio: <http://www.trabajo.gob.ec/>
11. Morone, G. (2005). *Biblioteca UCV*. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de Métodos y técnicas de la investigación: <http://biblioteca.ucv.cl/>
12. NOROCCIDENTAL, G. (2015). *MANUAL DE CALIDAD*. QUITO.
13. Pita Fernandez. (27 de 05 de 2002). *Fisterra*. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de Investigación cuantitativa y cualitativa : [www.fisterra.com](http://www.fisterra.com)
14. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

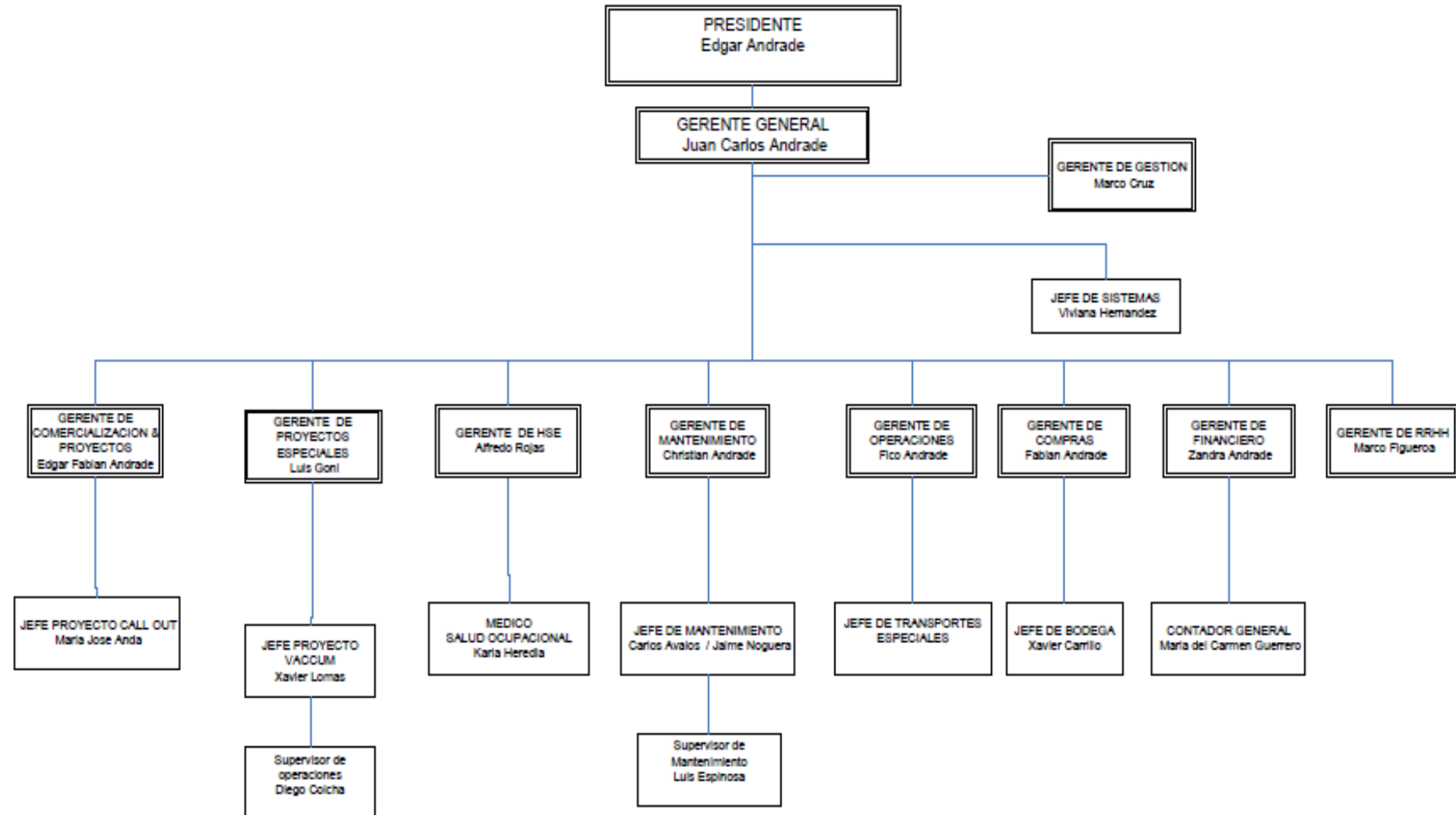
15. Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 2017, de Institución: <http://www.sri.gob.ec/>
16. Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros*. Recuperado el 2016, de Institución: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

**ANEXOS**

## ANEXO 1. ORGANIGRAMA TRANSPORTES NOROCCIDENTAL



## ANEXO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### ANEXO 3. ENCUESTA DE MOTIVACION AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR						
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						
A continuacion se presentan una serie de preguntas destinadas a medir la motivación y satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.						
<b>MOTIVADORES INTRÍNSECOS</b>						
<b>SENTIDO DE COMPETENCIA</b>						
a)	Indique que tanto estas razones son importantes para usted en su trabajo, inidcando un numero del 1 al 5 , donde 1 es Nada importante y 5 es Muy importante					
1	Me esfuerzo en mi trabajo porque:	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
	valoro mucho mi trabajo	1	2	3	4	5
	creo que este trabajo es desafiante	1	2	3	4	5
	mi jefe me supervisa	1	2	3	4	5
	simplemente porque me pagan	1	2	3	4	5
<b>AUTONOMÍA</b>						
2	Su jefe ¿tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?					
	SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>		
3	Su puesto de trabajo le da la suficiente confianza para tomar decisiones y realizar su trabajo con autonomía					
	SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>		
<b>NOVEDAD</b>						
4	Las actividades que realizo a diario me permiten desarrollar mis habilidades					
	SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>		
5	El trabajo que realizo a diario pone a prueba mis conocimientos y capacidades					
	SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>		
6	La empresa brinda capacitacion constantemente a alos trabajadores					
	SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>		

<b>MOTIVADORES EXTRÍNECOS</b>						
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
b) Cada enunciado tiene 5 opciones de respuesta, desde un Totalmente de Acuerdo , a un Totalmente en Desacuerdo . Usted deberá responder a cada enunciado con una "X", eligiendo la opción que considere						
N	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	El ambiente de trabajo cuenta con una adecuada iluminación					
8	Su puesto de trabajo cuenta con una adecuada ventilación					
9	Las instalaciones en el trabajo son seguras para realizar mis actividades diarias					
10	La empresa otorga los materiales necesarios para realizar un buen trabajo					
<b>REMUNERACIÓN</b>						
11	Los beneficios económicos que recibe por su trabajo satisfacen sus necesidades básicas					
12	La remuneración que recibe esta de acuerdo a las actividades que realiza					
<b>INCENTIVOS</b>						
13	Las oportunidades para ascender son equitativas para todos los trabajadores					
14	La empresa brinda seguro médico a sus trabajadores					
15	Considera que la empresa otorga buenos incentivos a los trabajadores					
<b>CLIMA LABORAL</b>						
16	Siente que forma parte de un buen equipo de trabajo					
17	La empresa fomenta buenas relaciones entre trabajadores					
18	Considera adecuado el ambiente en el que realiza su trabajo					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
19	Le resulta fácil comunicarse con sus superiores					
20	Recibe apoyo de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo					
21	En la organización, la información que se recibe acerca de los cambios y logro de metas es clara, correcta y oportuna.					

## ANEXO 4. CRONOGRAMA DE PRINCIPALES ACTIVIDADES EL MODELO DE MOTIVACIÓN PROPUESTO

[illegible]